



2012年4月24日

「LT会」会報第12-08号(総107号)

上海LTコンサルティンググループ

中国人社員の企業に対する忠誠心をいかにして高めるか

最近の中国各都市の賃金調査レポートによると、日系企業の賃金上昇率は平均10%を超えている。ただ、従業員の給料をいくら上げても、弊社顧客からは「社員の離職率が高い。」という悩みをよく耳にする。一方、転職経験のある管理職からは「日系企業では昇進の可能性が限られていることから最終的には転職を考えざるを得なかった。」という声が聞こえてくる。

今回は日系企業において社員の忠誠心を高め、雇用状況の安定を図るための方策を検討したい。

一、日系企業の雇用制度の問題点

中国に進出後、業績が比較的順調であっても、人事管理面では、日本国内と同様に「チームワーク」を重視し、社員の「個性」を伸ばす点については消極的な企業が多い。また、社員の福利厚生面の改善に対する関心が低く、法律により定められた社会保険制度に加入するだけで、それ以上の福利厚生制度を定めているところは少ない。更に、部長級以上の高級管理職の大半を日本人が占め、時には課長さえ日本人ということもある。これでは、中国人社員の間管理職昇進への道はほぼ閉ざされていると言っても過言ではない。

二、社員の忠誠心が高まらない理由

社員の企業に対する忠誠心はその企業に対する満足度により決まる。満足度は物質的満足度と精神的満足度に区分される。物質的満足度は、賃金や賞与の条件、福利厚生面、職場環境等に左右される。一方、精神的満足度は、教育・研修等による能力開発の実施状況、社内の人間関係が良好であるか否か、自分の仕事が会社から評価されていると実感できるかどうかにより高められる。

日系企業のオフィスは立地条件や職場環境が比較的良好である。給与水準も欧米企業並みとは行かないまでも、決して低くない。また、企業が社員を解雇することも少なく、雇用が安定的に維持される。欧米企業並みに休憩室やジムなどの環境の充実を図ればなお良いが、物質的条件に大きな差はないと言える。

ただ、人事制度において、欧米企業の多くが教育研修と業績を重視した人事考課を実施することで、中国人社員に対し公平に昇進の道を用意しているのに対し、日系企業はまだ十分とは言えない。給与を大盤振る舞いしなくても、人事制度のソフト面を充実させることにより、日系企業に勤務する社員の満足度と忠誠心を高める余地があるのではないかと。

三、ソフト面を充実し、社員の忠誠心を高める

1. 不公平感を排除しよう

中国では「少ないことよりも公平でないことが問題となる。」点に経営者は注意しなければならない。日系企業が優秀な人材を採用・育成しても、しばらくすると個人の業績を重視する欧米企業に流出するケースが後を絶たない。努力して結果を出したのに、処遇に差がつかなければ、たちまちやる気を失ってしまう。個人の能力、営業成績、技術力等の客観的な根拠に基づき公平な人事評価を行わなければ



社員の理解は得られない。成果主義を徹底し、個人の価値を正に評価することにより初めて、優秀な人材が定着し、活躍する場が社内に用意されるのである。

また、高級管理職への手厚い待遇も一般社員が不公平感を抱く原因となり易い。日系企業では、日本人の給与、住宅補助、海外勤務手当等を合計すると1人当たり人件費が中国人社員の10倍近くになることもある。以前は「仕方ないこと」で済まされたが、最近はこの不公平感を増す要因となっている。弊社では、日本人の個人所得税納税代行等による「日本人給与の見えない化」を推奨しているが、それだけで給与格差に対する不満を抑えることはできない。中国人社員の10倍働けとまでは言わないが、少なくとも2~3倍は仕事ができなければ、今のポジションには居られないと肝に銘じるべきであろう。

2. 承認欲求を満足させよう

日系企業で働く中国人社員の多くは、自分はただの働く機械に過ぎないと感じている。企業が発展することを優先せず、自分自身のチャンスだけを探している。このような社員には、会社から認められていることを実感させ、会社への帰属意識を高める必要がある。

ある日系企業では、設立一年目に創業赤字となった。だが中国では旧正月前に紅包(ボーナス)を出す習慣があることを知っていた総経理は、社員全員に紅包の支給することとした。金額は一人数百元にすぎないが、社員を一人ずつ総経理室に呼び、日頃の働きを感謝するとともに、年末ボーナスを出せない理由を説明した。更に社員の仕事振りから、来年は十分な成果をあげられると確信していることを伝えた。社員は日頃の努力が認められたと実感したため、ボーナスが少ないことを理由に退職した者は一人も出なかったという。

誰でも、自分が必要とされ、認めてもらえる場所で働きたいと考える。この欲求が満たされれば、企業のために更に努力したいと考えるようになる。些細なことであっても社員の努力を認め、企業への参加意識を高めることが求められる。

3. 意思疎通を円滑にしよう

文化の違いや言葉の壁により、意思疎通がうまく行かないと会社の意思決定に支障をきたすことすらある。日系企業で働く中国人社員たちはチームワークの重要性を認識しており、社内の良好な意思疎通が必要と考えている。同僚同士、上司と部下、日本人社員と中国人社員の間の風通しがよければ、たとえ多少の不満が生じても、早い段階で解決できる。社内に自由に意見を述べられる雰囲気があり、良い意見が採用されれば、企業の発展にとっても役に立つ。

欧米企業では、午後のお茶の時間を設けたり、週末にティーパーティを実施したりすることによりリラックスした雰囲気の中で意思疎通を図ろうとしている。日系企業においても、日本人管理職と中国人社員の交流をすすめ、見えない壁を取り払うことが必要とされる。そのためには、日本人は中国語によるコミュニケーション能力を高めるとともに、中国文化をもっと理解しなければならない。一方で中国人社員には日本語や日本文化を学ぶ機会を多く与える必要があろう。日中の社員の間には横たわる文化と仕事に対する考え方の違いを地道に埋めることにより中国人社員との一体感が生まれ、企業に対する忠誠心も高まって行くのである。

以上